

BOP 研究の系譜と今後の展開 —— BOP 企業戦略の発展パス ——

曹 佳 潔

目 次

- I BOP 研究の概要
 - II なぜ BOP 層が存在するのか？
 - III 企業の BOP 層への参入
 - 1. 従来の新興市場でのビジネスモデル
 - 2. BOP のソリューション——BOP 概念の誕生
 - 3. BOP の広がり
 - IV BOP 企業戦略
 - 1. BOP バージョン 1.0
 - (1) BOP バージョン 1.0 に対する批判
 - (2) BOP 思想の転換—BOP プロトコル 1.0
 - 2. BOP バージョン 2.0
 - (1) BOP バージョン 2.0 の発展過程
 - (2) BOP バージョン 2.0 のさらなる進化——BOP プロトコル 2.0
 - V BOP 議論の今後の展開
 - 1. BOP の基本原理は新思想ではない
 - (1) CSR と BOP
 - (2) ソーシャル・エンタープライズと BOP
 - 2. BOP ベンチャーの類型化
- おわりに

I BOP 研究の概要

BOP とは、Base（または Bottom） of the pyramid のことで、世界の経済ピラミッドの底辺を構成する貧困層を指している。BOP といわれる人たちは世界で約 40 億人が存在しており、その市場規模は 5 兆ドルになるといわれる¹⁾。

BOP は、世界の貧困市場における新しい考え方、そして新しいビジネス手法を提案していることばである。BOP の先導者として広く知られるプラハラード（Prahalad）は非常に有能な専門家で、コンサルタントであり、長年にわたって貧困問題の解決方法を探していた。彼は最初にハートと共同論文を執筆し（Prahalad & Hart, 2002）、その後ハモンドとチームを組みながら、BOP に関し

1) Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, *World Resources Institute*, 2007. (『次なる 40 億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』世界資源研究所・国際金融公社, 2007.)

て研究を行ってきた (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hammond, 2004). 2004 年に『The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits』(スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット:「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』)を出版し, 多国籍企業が収益をあげつつ貧困を撲滅する戦略を示唆した. この本は, 広い共感をもたらした. 例えば, Fast Company は 2004 年度の最も素晴らしい著作だと発表した. また, アマゾンの 2004 年度ベストセラーにリストアップされ, さらにエコノミストでも 2004 年度最も良いビジネス, 経済学の書籍として評価された.

プラハラードは同書において, 今まで誰からも相手にされていない眠れる巨大市場を世の人の前に喚起し, 「貧しい人々は犠牲者であり, 重荷である²⁾」という先入観を捨て, 「彼らはうちに力を秘めた創造的な企業家であり, 価値を重視する消費者である³⁾」という認識に改めれば, ビジネスチャンスにあふれた新しい世界が開かれるということを主張したのである. そして, その後, 民間企業による BOP 層への参入活動が活発化するようになり, 世界中で BOP に関する研究機関が次々と設立され, また貧困に関連する社会的な投資も高まってきている.

以上のようにプラハラードは, BOP 市場を見出し, 民営企業, 国際機関, NGO などの行動に大きな影響を与えた. しかしながら, 経営学者の間で BOP ビジネスへの疑いが高まってきたことも事実である. プラハラードが最初に提言した「貧困者に売りつける」(selling to the poor)というビジネスモデルは多くの研究者から批判が相次いだ. この絶えざる議論の中で, BOP 論が成長してきたのである.

BOP の賛同者らは, BOP の可能性を支持しながら, 数多くの推進的な BOP 理論を打ち出した. 2004 年にコーネル大学の持続的企業研究センター「Center for Sustainable Enterprise」は, BOP ビジネスの研究を推進するためのガイドラインとして「BOP プロトコル 1.0」を発表した. さらに, 2008 年に同研究所は「BOP プロトコル 1.0」の改訂版「BOP プロトコル 2.0」を発表し, BOP 層を消費者と捉えたマーケティング手法を越え, パートナーとして捉えるガイドラインへと進展した. これはすなわち, BOP 企業戦略はバージョン 1.0 つまり「貧困層の顧客化」から, バージョン 2.0 「相互価値の創造」に入ったことを意味している⁴⁾.

さらに, プラハラードは 2010 年に『The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits』の増補改訂版を出版し, BOP ビジネスは「貧困層」を「顧客」に変えるという収益志向から, 「個人の権利の尊重, 情報技術と組織化を通じた, 農村と都市, 富裕層と貧困層の格差

2) Prahalad.C. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing, 2004. (スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット:「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』, 2005, p.22)

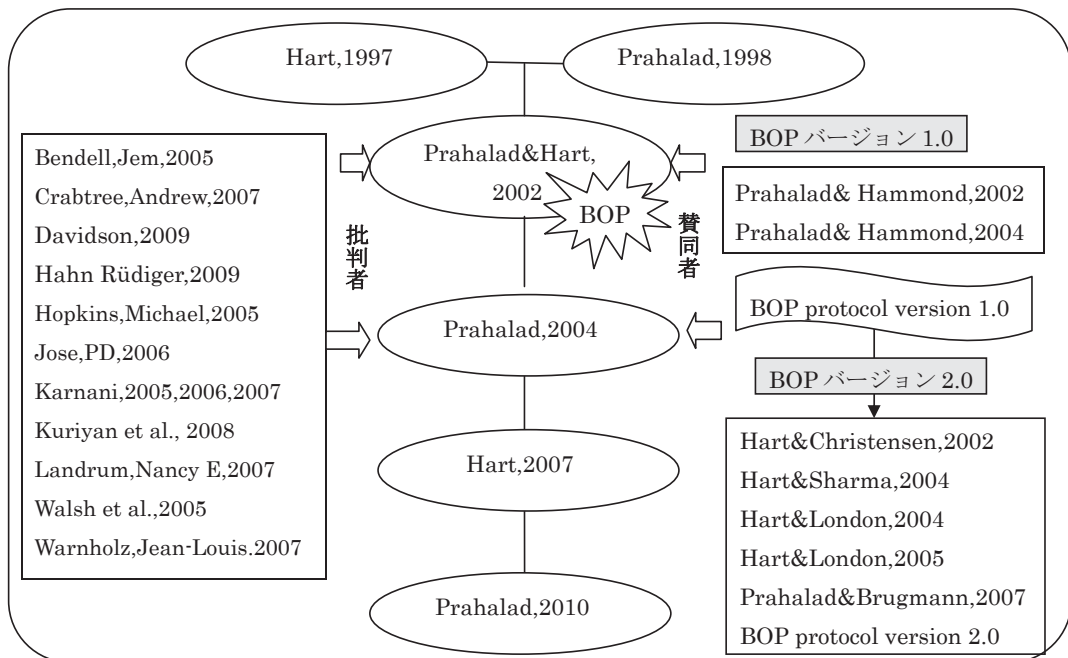
3) 同書, p.22

4) Hart.S. Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity, Wharton School Publishing, 2007. (石原薫訳『未来をつくる資本主義: 世界の難問をビジネスは解決できるか』, 英治出版, 2007, p.257.)

の軽減、環境的に持続可能な解決策の重視⁵⁾」を付加し、社会性志向へと重点をシフトさせた。

なお、本論文での先行文献のレビューについては図表 1 のように展開していくことにする。まず、ハート（1997）とプラハラード（1998）が独立に発表した論文が、「経済ピラミッドの底辺への関心」という共通点を有していたことを本論文の切り口としてスタートする。そしてこの共通点が二人の共著論文であるプラハラード & ハート（2002）に繋がっていったことを確認する。この共著論文の発表は BOP という概念を登場させるきっかけになった。そしてプラハラード（2004）によって BOP の議論はピークに達することになる。この著書の中核的アイディアは「selling to the poor」であり、マーケティングの視点で、かつ利益志向であることから BOP バージョン 1.0 と位置づけることができる。さらに多くの批判者が BOP バージョン 1.0 に対して深刻な疑問を投げかけたことを説明する。しかしこの深刻な疑問や反発は、BOP 理論の発展の原動力となった。その後、ハート（2007）は BOP バージョン 1.0 を刷新し、BOP バージョン 2.0 へと進化させた。その主要アイディアは「working with the poor」であり、企業利益と現地社会への貢献の相互関係の視点から出発し、重点を共創価値にシフトした。その後プラハラード（2010）は BOP 発展のパスが利益志向から適切な社会志向に変遷していくことを明らかにした。

図表 1 BOP 研究の流れ



出所：筆者作成

5) スカライト コンサルティング訳：『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略 [増補改訂版]』, 2010, p.60.

以上のようにプラハードとハートの主張を基本にしながら BOP 企業戦略の発展パスを明確化することが本論文の第一の目的である。言うまでもなく過去の BOP についての議論は、プラハードとハートをベースに発展してきたものである。また BOP の学説史をめぐり、先行研究をレビューしながら、なぜ BOP 層が存在するのか、BOP 概念がどのように誕生したのか、BOP 概念について具体的にどのような議論があるのかについて整理する。さらに BOP の議論を推進するために、CSR やソーシャル・エンタープライズと BOP との類似性や関連性について説明する。そして CSR = BOP, あるいはソーシャル・エンタープライズ = BOP という誤解を取り除くことにする。さらに BOP 層のあらゆる貧困問題を解決するワンベストウェイがあるわけではないことから、多様な解決方法の存在を前提にした BOP ベンチャー類型化の考え方を紹介する。最後に既存の BOP 研究の課題を明確にすることにする。

Ⅱ なぜ BOP 層が存在するのか？

まず、一つの疑問を明確にする必要がある。その疑問とは「なぜ BOP 層が存在するのか」である。この疑問を明らかにしたのがハート (1997) である。ハートによると、世界経済というのは市場経済 (Market economy)、生存経済 (Survival economy)、自然経済 (Nature's economy) という互いに重なり合う三つの異なる経済で構成されている。

1. 市場経済

市場経済いわゆる貨幣経済はよく知られる工業と商業の世界であり、先進国経済と新興経済の両方から成る。構成員は約 20 億人⁶⁾、そのうち富める先進国に住む人は半分に満たない。この豊かな社会は、世界のエネルギーと資源の消費量の 75% 以上を占めており、大量の産業廃棄物や、有害廃棄物や、一般廃棄物を排出している。しかし、近年、先進国では汚染水準が比較的低く抑えられている。一つの原因として、最も汚染度が高い活動（商品加工および重工業など）の新興国への再配置が挙げられている。したがって、先進世界の環境保護は、ある程度までは新興国の環境の犠牲の上に成り立っているといえる。新興経済国の工業化に伴って起こるのが都市化である。農村を離れ、賃金雇用を求めて都会へ移り住む人々であるが、現在、世界のおよそ三人に一人が都市に暮らしている。このままいけば、2025 年には三人のうちの二人になり、人口 800 万を超える巨大都市が 30 以上、人口 100 万人を超える都市が 500 以上に増加すると予想されている。

6) Hart.S. "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable world", *Harvard Business Review*, January-February, 1997. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『「持続可能性」のための経営戦略」) ではこの数字は 10 億人であった。

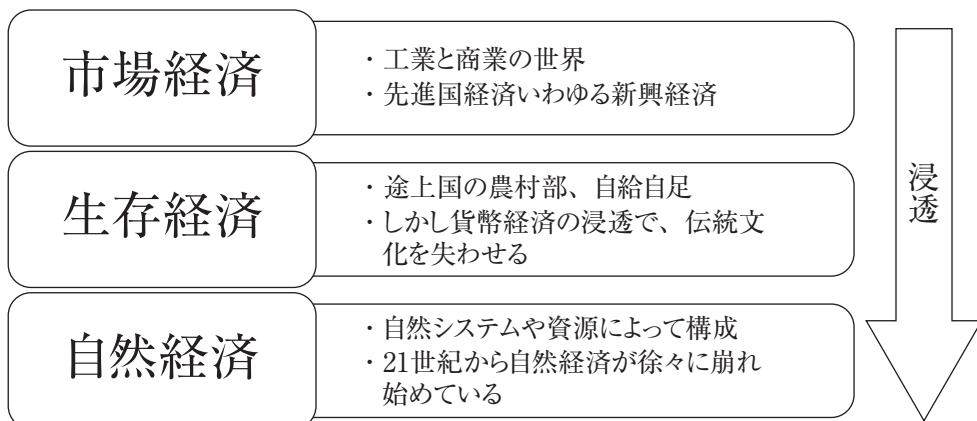
2. 生存経済

生存経済いわゆる伝統経済は開発途上国の都市部以外で見られる伝統的な村落共同体を基礎とする生活様式である。人類の三分の二に及ぶおよそ 40 億人によって構成され、インド、中国、中南米、アフリカに多く、自給自足し、生活に必要なものを直接自然から得ているため、現金つまり貨幣経済との関わりは最低限にとどまる。人口統計学者の推測では、現在の毎年約 1 億ずつ増えつづけている世界人口は、今世紀半ば過ぎに 80 億～100 億人に達して横ばい状態になる。開発途上国がこの増加の 90% を占め、その大部分を生存経済が占める計算である。しかし、市場経済の急拡大によって、生存経済の存続はますます不安定なものになっている。共同体の中で充足した質素な自給生活を送ることを原則としてきた土着文化は、貨幣や賃金雇用といった概念が入り込んだことによって取り返しがつかないまでに変容した。構造調整、民営化、貿易自由化がこの流れに拍車をかけている。市場経済の浸透という事態が共同体の絆や伝統文化を失わせ、結果として大量の貧民を創出したのである。生存経済が依存する生態系が、採取産業やインフラ開発によって破壊されるケースも多い。

3. 自然経済

自然経済は、市場経済と生存経済を支える自然生態系と天然資源からなる経済である。しかし、この市場経済と伝統経済を支えてきたシステムは、21 世紀から、徐々に内側から崩れ始めている。

図表 2 三つの経済と貨幣経済の浸透



出所：Hart, S. "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, January-February, 1997. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』, 『経営戦略論』, ダイアモンド社, 2001, pp.236-264 を参考に筆者作成。

ハートは「われわれが今日知るところの BOP は、開発の時代の産物だ」と主張している⁷⁾。彼によ

7) 石原薫訳, 『未来をつくる資本主義』, p.232.

れば、欧米企業は、工業生産を繁栄への唯一の道として世界に押し付けてきた。その結果、50年近くもの間、本当は複雑で多様で固有である問題に、画一的な万能型解決策を使って対処してきたということである。図表2で示したように、貨幣経済が伝統経済、自然経済へどんどん浸透することによって、伝統社会が破壊された。貨幣経済への依存が高まり、所得が最も重要なものになってきたが、残念ながら、労働市場に流れ込んでいる人々の雇用機会は貨幣経済にはない。開発が地域の絆、伝統文化を壊し、大勢の人々を土地や水などの資源から切り離したからこそ現代的解釈による大量の貧困が出現したのだと述べている。このように考えると、BOP層の存在は、グローバリゼーションの取り残された部分だというより、グローバリゼーションによって生み出されたものだというのがより相応しい⁸⁾。

Ⅲ 企業のBOP層への参入

1. 従来の新興市場でのビジネスモデル

プラハラードによれば多国籍企業(MNC: multinational corporation)は唯一の戦略的ターゲットだった富裕層の下層に進出するべきであるが、従来の新興市場でのビジネスモデルではうまくいかないと主張している⁹⁾。プラハラードは、MNCsが成長を求めるかぎり、中国、インド、インドネシア、およびブラジルなどの巨大新興市場で競争しなければならないが、1980年代最初の市場参入の高まりの際、MNCsはいわば帝国主義的な考え方の経営を行い、巨大新興市場を旧式製品の新規市場であると考えていたと指摘している¹⁰⁾。従来MNCsは、先進国市場が飽和状態になり、新興市場が先進国の補完的市場として扱われ、既存生産ラインから商品までをそのまま途上国へ持ち込もうとしてきた。無論、従来型新興市場でのビジネスモデルでは現地市場のニーズや特徴などを把握できるわけではない。またコストを追求するため、途上国で工場を立ち上げ、安い労働力を雇用し、生産した製品を先進国に逆輸入するビジネスモデルも少なくなかった。さらに、MNCsは富裕なエリート顧客か新興の中産階級市場向けの製品のみを提供し、ビジネスピラミッドの底辺の人々のニーズはまったくといっていいほど無視されていることが従来のビジネスモデルの深刻な問題である。このことは「先進国市場のビジネスモデルを手直しするだけではうまくいかない」ことを意味する。

2. BOPソリューション——BOP概念の誕生

プラハラードとハートはピラミッドの底辺に関心があり、お互いの考えが似ていることに気付き¹¹⁾、2002年に二人の共著論文「The Fortune at the Bottom of the Pyramid」を発表した。そこでBOP

8) 同書, p232.

9) Prahalad.C., & Kenneth Liberthal., 1998.

10) Prahalad.C., & Kenneth Liberthal., 1998.

11) 石原薫訳『未来をつくる資本主義』, p.158.

という概念が誕生し、これが BOP 層をビジネスチャンスと認識するきっかけを与えることになった。

「今こそ、MNCs が包括的資本主義という新しいレンズでグローバル戦略を見直すときである¹²⁾」。彼らは MNCs に既存のビジネスモデルの大きな転換、すなわち技術、利潤モデルやロジスティクスの根本的イノベーションの実行を求めた。彼らの BOP 概念のコアロジックは、第一にマーケットのサイズから消費階級を分けること、第二に MNCs が過去にこのマーケットで一般的に抱きがちであった誤差を覆すことの 2 点である。市場の観点から見ると、BOP 市場には巨大な潜在的購買力が潜んでいるし、MNCs は利潤を生み出すと同時に貧困の撲滅に対しても貢献できる。「新興成長市場の真の立役者は、開発途上国のわずかな富裕層でもなく、中流階級消費者でもない。実は初めて市場経済に参加しようとしている立ち上がる貧困層なのである¹³⁾」。図表 3 は、一般的にターゲットとしてきた部分である。第 1 層を追求するのに対して、第 2, 3, あるいは 4 層にもビジネスチャンスが存在していることをはっきり表現したものである。

図表 3 世界の経済ピラミッド

平均年間収入	経済層	人口（百万）
\$ 20,000 以上	1	75－100
\$ 1,500－ \$ 20,000	2&3	1,500－1,750
\$ 1,500 以下	4	4,000

出所：Prahalad.C., & Hart.S. "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy & Business issue* 26, 2002, p.4.

さらに、彼らはただ第 1 層と第 4 層の間の貧富格差を指摘しただけではなく、その分配の大きな不均衡が広がり続けていることも強調した。1960 年時点では世界の富裕層 20% が総所得の 70% を占めていたが、その割合は、2000 年になると 85% に増加した。同時に、BOP 層 20% の世界に占める所得割合は 2.3% から 1.1% に低下した¹⁴⁾。この富の分配の極端な不均衡は、第 4 層のグローバル市場経済への参加の困難さを示唆している。しかし世界銀行の予想によると、世界人口増加の大部分が

12) Prahalad.C., & Hart.S., 2002.

13) Prahalad.C., & Hart.S., 2002.

14) Praharad.C., & Hart.S., 2002.

最貧困層で起きていることから、第4層での人口は次の40年で60億人を超えるものと推定されている。この層が相当規模の市場を構成し、イノベーション、活力、成長の原動力となっていくことがはっきりと指摘されている。

その後、プラハラードとハモンドの共著論文「Serving the world's poor, profitably」(2002)、「Selling to the poor」(2004)が発表され、BOPのソリューションとして多国籍企業が底辺市場に参入し、「貧困者に販売する戦略」がさらに強調されていった。

3. BOPの広がり

2004年にプラハラードの主著が出版された。利潤を上げつつ、貧困問題を撲滅するという同書の観点は多くの注目を浴びた。ここでのプラハラードの考え方は「貧困問題に対しての解決策が共創であり」、「巨大なスケールの企業活動が鍵である」¹⁵⁾という点である。そして経済発展と社会変革に対して、民間企業、政府、NGO、そして貧しい人々がどのように協力すればよいかについて述べている。

プラハラードは、汚職を減少させる自由と透明な民間企業、われわれの現在のロジックへのチャレンジ、BOPを認識する重要性、新興経済への需要、また新興経済において市場原理経済を植え付ける必要性を概説している。この視点は、BOPにとっては成長機会であり、民間企業にとっては商品、サービス、組織、管理、技術面でのイノベーション資源としてのビジネスモデルの変化機会である。さらに、プラハラードは「BOP市場は民間企業のビジネスに不可欠なものとなるはず」であって、「今後のコアビジネスの一部となると考えるべきで、CSRを担当する部門に任せてはならない¹⁶⁾」と主張する。

また、プラハラードはBOP市場におけるイノベーションの12原則を提唱した。その中で、「BOP市場の基本となるのはパッケージ単位が小さく、一単位あたりの利潤も低い。市場規模は大きい、少ない運転資本でも利益を出せるビジネスである¹⁷⁾」と述べている。そして、「BOP市場の要求に応えるには、単位価格あたりの性能、すなわちコストパフォーマンスを劇的に向上させることが必要である¹⁸⁾」という。プラハラードはこの原則に従うことが、新たな世界に参加することを可能にさせるだろうと考えた。結果として、BOP消費者がグローバル経済において提携に繋がり、自尊心を高め、貧困問題を減らす、「ボトムアップ型」のイノベーションを起こせば、コスト構造が10倍～200倍も改善される（これは、富裕層向けの製品をほんの少し変更して対応する従来の手法と対照的である。）可能性があることを示した¹⁹⁾。

15) スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』, 2005, p.26.

16) 同書, p.29.

17) 同書, p.59.

18) 同書, p.61.

19) 同書, p.34.

さらに、この主著の中でプラハードは「BOP 市場は今後の成長と世界を飛び交うビジネスの中心的な原動力となっていく²⁰⁾」という考え方に基づいて、実際の企業に対して行動と最終結果を求めた。世界中の貧困層は 40 億～50 億人と予測され、経済ボトムの底辺層として扱われた。プラハードは、企業がこれまで無視してきたピラミッド底辺のマーケットへ参入することを通じ、イノベーションの道を探し、BOP 層の人々の所得を上げつつ、同時に世界の貧困を撲滅することを示唆したのである。

プラハードは新興市場での競争を喚起し、この新たな貧困解決策と戦略によって BOP という概念をより発展させたのである。プラハードの BOP ビジネスの考え方は、従来のビジネスに対するチャレンジであり、企業イノベーションにとってのインセンティブとして機能する。そして、BOP 層の消費者の生活条件や質の改善に繋がる可能性がある。この主著は、BOP に注目をしながら、グローバル的な貧困問題をわれわれの目の前に表わし、企業の新たなチャレンジを後押しすることになった。

IV BOP 企業戦略

大企業が利益をあげつつ、世界の貧困撲滅へ貢献できるという win-win の関係が注目されるにつれて、BOP 層に積極的に参入するケースが増えてきた。この点はプラハードの功績といえる。また、BOP 層が持つ課題に目を向けさせ、企業がピラミッドの底辺で成果を上げるために革新的で創造力に富んだ戦略が必要であることを指摘した点も大きな貢献である²¹⁾。このような流れのなかで、どのように BOP 層に参加すればよいだろうかという BOP 企業戦略に関する議論がますます高まってきた。ハートはこれまでの BOP バージョンと今後求められる BOP バージョンを図表 4 のようにまとめている。以下では BOP バージョン 1.0 と BOP バージョン 2.0 に分けて論じることにする。

図表 4 BOP 企業戦略

BOP バージョン 1.0	BOP バージョン 2.0
<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格変更 ・ パッケージ変更 ・ 低コスト生産 ・ 流通拡大 ・ 世界の NGO と提携 <div>貧困層の顧客化</div>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 深い対話 ・ 優先順位を逆転 ・ 能力開発 ・ リーフロッグソリューション ・ ローカルパートナーのエコシステム <div>相互価値の創造</div>

出所：Hart.S. Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity, Wharton School Publishing, 2007. (石原薫訳『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』, 2008, 英治出版, p.257.)

20) 同書, p.35.

21) Landrum, 2007.

1. BOP バージョン 1.0

プラハラードの初期の BOP 思想は典型的な BOP バージョン 1.0 である。これは、BOP 層で生活している人々に彼らが買える価格帯の商品を提供することで売上を伸ばそうという考え方である。「selling to the poor」あるいは「貧困層の顧客化」をキーワードにした考え方である。欧米企業をはじめとする多国籍企業の多くは、革新的なビジネスモデルを採用する代わりに既存のビジネスモデルを短絡的に適用しようとした。つまり既存製品を小分け包装（使いきりサイズの少袋など）にしたり、既存製品の販売チャネルを貧民街や農村地域に広げたりしただけである。「BOP 市場の各個人の消費量は少ないが総計は大きい。したがって、こういった倫理上の問題を別にしても、底辺市場の拡大にはおおきな将来性があり、このビジネスチャンスを見逃す手はない²²⁾。」というのが一致した思想であった。

C.K. プラハラードとハートが「ピラミッドの底辺に眠る 富 (Fortune at the Bottom of the Pyramid)」ということばを提唱して以来、このテーマに関する議論が活発化している。

(1) BOP バージョン 1.0 に対する批判

BOP を巡ってはさまざまな議論がある。その中で批判的な声は全てといえるほど、この BOP バージョン 1.0 への反発である。

カルナニ (Karnani) は BOP に対する批判の代表的論者である。彼は論文 (2005) の中で、BOP 市場規模 13 兆ドルについて、該当する人口自体は多いものの、市場としては多く見積もりすぎだとし、取り上げられている事例の多くが小規模企業や NGO であるため多国籍企業には適してないだろうと主張する。さらに企業中心主義的発想で、消費者保護体制が未整備である開発途上国では貧困を緩和するどころか、貧困者をますます貧しくさせる危険の搾取だと批判した。

BOP ビジネスは実態としては小袋（小分け）商品による戦略マーケティングが中心となっている。そのもたらす環境配慮面での疑問も示している。また、同氏は論文 (2007) の中で、企業が BOP 層でビジネス価値を生み出し、貧困層のペナルティを解決することを求めるのは、よくいえば「害のない妄想」、悪くいえば「危険な勘違い」であると批判している。カルナニは、「貧困層」を「顧客化」することが所得を向上させる方法ではないと主張し、BOP への唯一のソリューションは現地の人々をグローバルバリューチェーンの中に巻き込み、エンドユーザーではなく、生産者として雇用されるべきであると指摘した。さらに同氏は論文 (2009) の中で、プラハラードの BOP 観点は、企業の役割に過大に期待し、政府の機能を衰弱化させる傾向があることを示した。適切な政策、インフラの整備、制度の構築を通じて、労働集約型の経済部門で企業を作り育てるのを支援することが政府の果たすべき役割である。また、政府は法と規制のメカニズムを通じて BOP 層で暮らす消費者を保護するべきだと指摘した。

22) Praharad.C., & Allen L. Hammond., 2002.

カルナニを皮切りに、多くの批判者もプラハードの BOP 論へ疑いの視線を投げかけた。プラハードは、自ら選択したデータを使い、成功例だけを掲載し、失敗事例を省略し、多方面から見ることやケース比較することができなかった。どのような戦略アプローチでも成功、失敗という両方の可能性がある。成功の証明と失敗の証明を両方とも記録されるべきであるという批判もある²³⁾。BOP は CSR の一部であるという考える論者もいる²⁴⁾。多国籍企業はベーシックなニーズを軽視し、贅沢品を提供するべきだろうかという疑問もある²⁵⁾。BOP のニーズを企業が決める立場にあるため、きわめて西洋的な自己中心主義を反映しているという考える論者もいる²⁶⁾。BOP 層のビジネスでは倫理的な経営を重視するべきであるという批判も存在する²⁷⁾。近年の BOP 議論を巡る批判的な視点は図表 5 のように整理することができる。

図表 5 BOP1.0 に対する批判

	細目	主な論文
ビジネスの視点	BOP は CSR の一部分ではないのか？ 多国籍企業が BOP 市場に適合するか？ 多国籍企業はベーシックなニーズを軽視し、贅沢品を提供するべきか？ BOP ビジネスをビジネスエシックスの視点から見ることも必要である。	Hopkins, 2005. Karnani, 2007a, 2007b. Bendell, 2005; Karnani, 2007a, 2007b; Landrum N, 2007. Hahn Rüdiger, 2009; Karnani, 2007a, 2007b; Davidson, 2009.
マーケットの視点	市場規模の算出に問題がある； BOP 層は本当に潜在的な購買力を持つだろうか？	Karnani, 2005. Karnani, 2005; Karnani, 2009.
社会的視点	プラハード (2004) は自らのデータで、成功事例を挙げ、失敗事例を省略し、複眼的視点でケースを分析することをしなかった。 ただ売りつけるだけで、BOP で暮らす人々の生活水準を変えられることができるのか？ 環境問題についての疑問。 プラハードの BOP ビジネスは政府の役割を衰弱させるのではないだろうか？	Walash et al., 2005. Bendell, 2005; Jenkins, 2005; Karnani, 2007a, 2007b. Bendell, 2005; Hopkins, M, 2005; Karnani, 2007a, 2007b. Karnani, 2009; Landrum, Nancy E, 2007.

出所：著者作成

図表 5 が示すように、BOP バージョン 1.0 への様々な反発は大きく 3 種類に分けることができる。すなわち、ビジネスの視点からの批判、マーケットの視点からの批判、そして社会的視点からの批判である。このような議論によって、BOP ビジネスの研究領域が単純にビジネス上の研究だけではなく、多くの隣接部門と複雑に絡み合い、相互に関連していることが改めて確認されるようになった。

したがって、BOP 思想を推進するためには、多方面からの調査、複眼的な考えが必要になると考

23) Walash et al., 2005.

24) Hopkins, 2005.

25) Bendell, 2005 ; Karnani, 2007a, 2007b.

26) Landrum N, 2007.

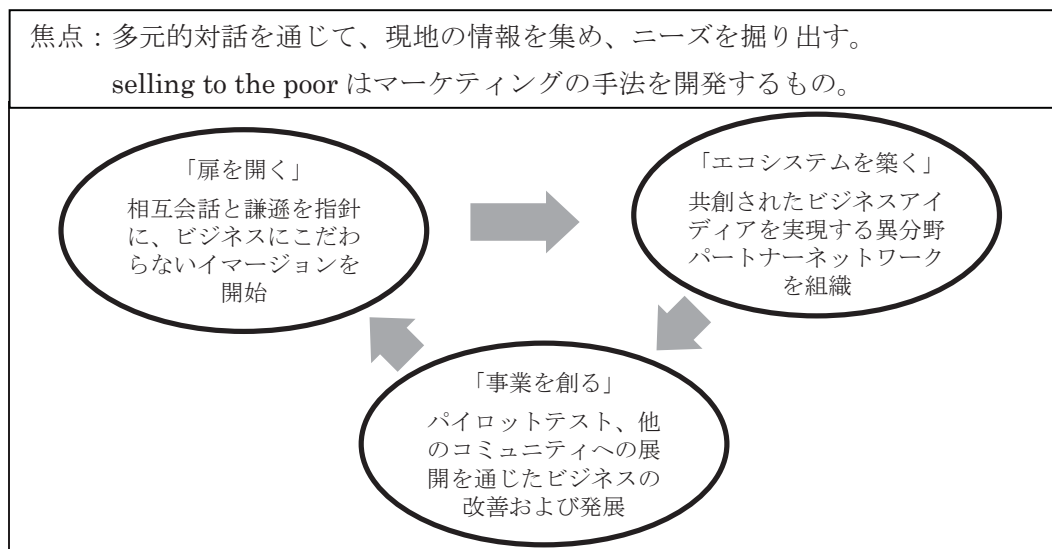
27) Hahn Rüdiger, 2009; Karnani, 2007a, 2007b; Davidson, 2009.

えられる。BOP バージョン 1.0 のさらなる展開が必要であることの査証である。

(2) BOP 思想の転換——BOP プロトコル 1.0

コーネル大学の「Center for Sustainable Enterprise」は、2004 年に BOP ビジネスを推進するためのガイドラインとして図表 6 のような「BOP プロトコル 1.0」を作成した。同研究センターのプロジェクトチームは、BOP 関連分野（人類学、社会事業学、人文地理学、開発学、デザインなど）や方法論（参加型農村調査法、簡易エスノグラフィー、ラピッドアセスメント法、ABCD 地域資産コミュニティ開発法、共感デザインなど）に基づいて、プロトコルのプロセスを三つの活動フェーズに分けている。フェーズ 1 は、相互会話を通じて現地のニーズ、能力、ビジネスチャンスを開発することである。フェーズ 2 は、共創されたビジネスコンセプトの実現に必要な地域コミュニティや現地パートナーとの関係を築くことである。フェーズ 3 は、すべての構成メンバーに持続的価値をもたらすことに焦点を当てることである。この BOP プロトコルは、大企業が BOP 市場に対する無知を認め、BOP 代表の声に耳を傾けながら真剣な対話を行い、範囲を定めながら、現地の人々によって BOP 層発展を促す手法である。BOP プロトコル 1.0 は、「貧困者」を「顧客化」という段階から一歩踏み出して、現地で多角的対話を取りながら、BOP 顧客の情報を集め、彼らのニーズを満たす考えへ転換した。しかし、製品・サービスの消費者としての BOP 層に焦点が当たっており、マーケティング手法を開発するものであったため、BOP プロトコル 1.0 は、まだ BOP バージョン 1.0 に位置づけられるだろう。

図表 6 BOP プロトコル 1.0



出所：Hart.S., Simanis.E., Enk.G., Duke.D., Gordon.M., Lippert.A. "Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid :A protocol for mutual value creation version 1.0", 2004. と Hart.S. Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity, Wharton School Publishing,2007. (石原 薫訳『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』, 英治出版, 2008) を基に筆者作成。

2. BOP バージョン 2.0

BOP バージョン 1.0 はさまざまな批判を受けている。企業による貧困緩和の取り組みを活発化させようとするならば、BOP バージョン 2.0、つまり「相互価値の創造」に移行することが必要である。「BOP バージョン 2.0 に求められるのは、深く耳を傾けるだけでなく、深く対話することである。それには、末端のステークホルダーを仲間として引き込み、現地パートナーと信頼に基づくネットワークを築くことが必要である。BOP への効果的な進出には、ビジネスの「共同開発」と「相互価値」の創造が求められる²⁸⁾。」

(1) BOP バージョン 2.0 の発展過程

ハートは BOP 概念の提唱者の一人として、BOP がピラミッドの最底辺の人々を共創者として位置づけ、BOP バージョン 1.0 を刷新した。そして、2007 年同氏の著書『Capitalism at the Crossroads』（石原薫訳『未来をつくる資本主義』）が出版された。この著書は、持続可能性に関連した課題である環境問題と貧困問題を重点にして、先見性を持ち、継続的改善ではない創造的破壊を求める。根本的に変らなければ、いくら改良、改善しても、一時的なソリューションにすぎないことを強調している。著書の後半部分は、大企業の発展と第三世界における自然破壊、労働搾取、文化主導権、地方自治の喪失のジレンマなどを指摘し、貧困問題を解決する方法は企業が現地に埋め込まれ、人々の本当の声を聞き、そして自然や現地の人々と技術、製品、サービスを共同開発できるようになり、進出した先でネイティブとして認められるようになるという土着化を提唱している。実は、著書の中で、ハートは自身の BOP に関するいくつか論文を再構成している。出版順に並びかえると、以下のようになとめることができる。「下向きの大躍進」（2002）→「企業視野を広げるために末端ステークホルダーとの提携」（2004）→「新興市場のための最新考案：多国籍企業モデルを超える」（2004）→「ネイティブ力を身につける」（2005）という順番になる。以下ではハートの論文を出版順にレビューしながら、彼の思想がどのように進化してきたかを検討することにする。

下向きの大躍進：BOP からイノベーションを推進²⁹⁾

この論文では、「企業が活用した破壊的技術はいったん根付いた場所にとどまらず、そこから大きな波に乗って上昇し、企業に更なる発展をもたらす可能性を秘めている」と主張している。従来技術の恩恵を十分に受けてこなかった莫大な数の人々で構成される BOP 層こそが、将来技術を育てる最も有望な場である。さらに新たな成長産業の基盤が生まれ、ピラミッドのトップでも市場改革が起る可能性がある」と主張している。

28) 石原薫訳『未来をつくる資本主義』, p.257.

29) Hart, S., & Christensen, C.M. "The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid", 2002.

企業視野を広げるために末端ステークホルダーとの提携³⁰⁾

ハートとシャーマは Radical Transactiveness（徹底的な交流）という概念を提唱し、内容広い企業になるために必要な条件を提供した。彼らは途上国でのステークホルダーを中核ステークホルダー（core stakeholders）すなわち、投資家、顧客、監督機関、従業員、コミュニティ、NGO、取引先、競合他社などと、末端ステークホルダー（fringe stakeholders）すなわち、貧困者、弱者、非識字者、孤立者、非合法者に分けた。RT³¹⁾ 能力とは、一般とはかけ離れた考えをもつ末端のステークホルダーとの接点を作ることによって、将来的なビジネスの成功と真に持続可能な世界の発展に必要な想像力を身につける能力のことである。Radical は、これまで企業にとって急進的あるいは瑣末と捉えられてきたステークホルダーにアクセスすることを意味する。その目的は、破壊的変革の促進と想像力の強化である。Transactiveness は、企業とステークホルダーが相互に影響し合う双方向の対話を意味する。多種多様なステークホルダーとの交流は、想像を超える学習や成長の機会をもたらし、企業の枠を広げる。

新興市場のための最新考案：多国籍企業モデルを超える³²⁾

ハート＝ロンドン＝BOP 市場参入に必要な能力を 24 の事例から帰納的に検証している。その分析結果が示す成功した BOP 市場への参入戦略は、①非伝統的なパートナーと組む、②カスタムソリューションを共同発明する、③ローカルキャパシティの構築をする、という三つの観点から、「新しいグローバルケイパビリティ」という概念を提示している。BOP 市場で成功する企業と不成功企業の間には、これら三つの能力群の諸要素において差異があり、これが BOP 底辺市場での成功を左右すると主張している。

ネイティブ力を身につける：多国企業は BOP から何を学べるか³³⁾

この論文ではネイティブ力の基盤となる重要な戦略を示唆している。

第一は、まず現地を巻き込み、人々の声に深く耳を傾け、商業化の前に共感や理解をはぐくむ相互関与の期間を設けることが不可欠である。信頼を築くことも地元の人々の相互学習を促進することに繋がる。

第二は、カスタムソリューションを共同発明することである。企業がネイティブ力を開発するには、地域社会やエコシステムに適切に埋め込まれるよう、最初から製品やサービスを共同発明し、共進化させる方法を学ぶ必要がある。

30) Hart,S.,&Sharma,S. "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", 2004.

31) RT : Radical Transactiveness の省略用語。

32) Hart,S.,&London,T. "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", 2004.

33) Hart,S.,&London,T. "Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid", 2005.

第三は、リーダーをかいぐることである。国家政府、腐敗政権、集中インフラ計画など中央体制への依存を避けることが、ネイティブ力には不可欠であるという。

第四は、非伝統的パートナーと組むことである。成功戦略の背後には現地の NGO、地域団体、地方自治体など非伝統的なパートナーへの依存度が非常に大きい。一方、失敗戦略では、国家政府や現地の大企業など伝統的パートナーに依存していることが多い。

第五は、法的契約より社会契約が必要である点である。BOP 参入の際には、欧米流の法の支配や知的財産権保護にこだわらない戦略が必要になる。それは、BOP には存在しないものだからである。

以上のように BOP バージョン 1.0 が更新され、BOP バージョン 2.0 へ移ってきているのが現実の姿である。貧困層のニーズを満たしながら、貧困から脱出する方法には必ず生産が係わってくる。ハート（2007）は、貧困層が顧客や消費者ではなく、パートナーや同僚でなければならないと強く主張している。

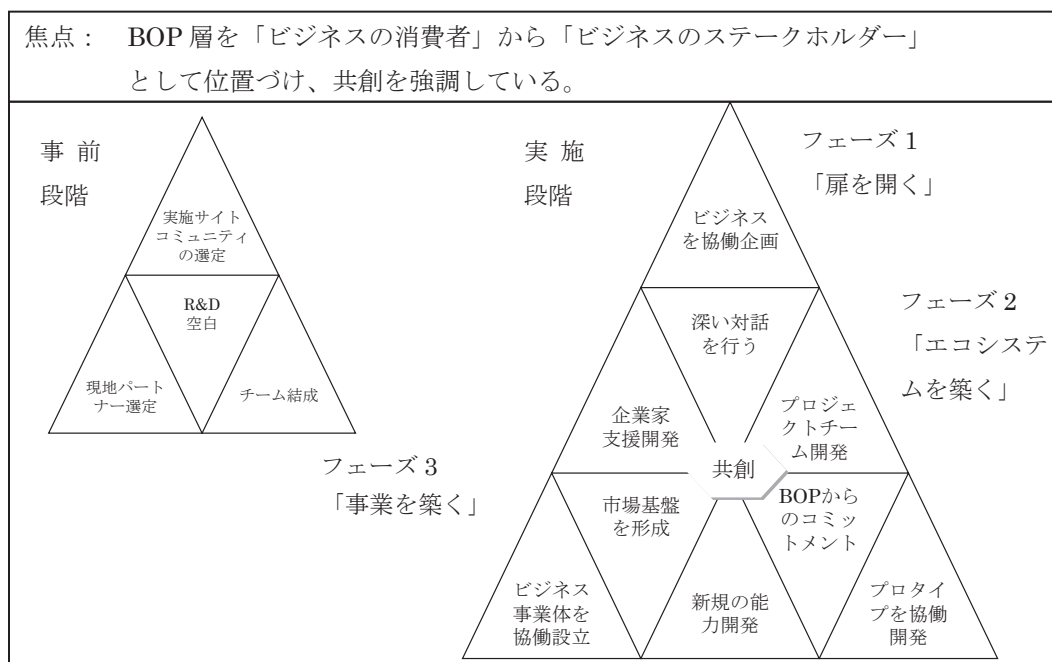
(2) BOP バージョン 2.0 のさらなる進化——BOP プロトコル 2.0³⁴⁾

この BOP バージョン 2.0 では、BOP を「顧客化」することから一歩前進し、BOP 層で暮らす人々をパートナーとして扱い、「相互価値の共創 (co-creating mutual value)」を強調する。その後、コーネル大学の持続的企業研究センター (Center for Sustainable Enterprise) では、2008 年に「プロトコル 2.0」を発表し、ビジネスと BOP 層の関係性をより幅広く捉え、「ビジネスの消費者としての BOP」ではなく、「ビジネスのステークホルダーとしての BOP 層」を検討するものとしている。BOP に対しての認識は、ただの販売市場におけるバリューチェーンのエンドユーザーではなく、価値創造の様々な部分（原材料調達、生産、販売など）に関係することを通じて、貧困削減の機会を与えられるような存在である。

この BOP プロトコル 2.0 では図表 7 のように事前段階と実施段階を分けている。そして事前段階は以下の 4 つの要素に分けられる。①実施サイドのコミュニティの設定、②チームの選定と訓練、③現地パートナーの選抜、④ R&D 空白スペースを作ること 4 つである。実施段階は、3 つステップに分けられ、共創価値を中心として進められていく。フェーズ 1 は深い対話からはじめ、そしてプロジェクトチーム開発に入り、企業家支援開発を導入し、最後の結果としてビジネスの協働企画に繋げていく。フェーズ 2 はプロジェクトチーム開発からはじめ、BOP からのコミットメントと新規の能力開発を促進させ、プロトタイプのコラボ開発に繋げる。フェーズ 3 はさらに新規の能力開発からはじめ、市場基盤を形成し、企業支援開発を推進する。最後にビジネス事業体を協働で設立することに繋げる。したがって BOP プロトコル 2.0 は、BOP をビジネスパートナーとして捉え、ビジネスを協働で企画し、協働で開発し、協働で設立するような方法を考えている。

34) Hart, S., & Simanis, E. "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy", 2008.

図表7 BOP プロトコル 2.0



出所：Hart,S.,&Simanis.E. “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy”, 2008, pp9-15 を基に筆者作成。

以上、1997年から現在までのBOP層での企業戦略についての研究をもとづき、本論文でBOP企業戦略の発展パスを図表8のようにまとめることができる。つまり、BOP企業戦略が従来の新興市場でのビジネスモデルすなわち帝国主義的な考え方の経営を超えて、BOPバージョン1.0に入り、BOP思想転換としてのBOPプロトコル1.0を経過し、さらに、BOPバージョン2.0に進化して、最後にBOPプロトコル2.0に発展してきた。このBOP企業戦略の歴史歩みを明確することによって、今後のBOPへのアプローチの基盤を提供することができる。

図表8 BOP企業戦略の発展パス



出所：著者作成

V BOP 議論の今後の展開

1. BOP の基本原理は新思想ではない

現在、BOP に対する関心が高まっており、BOP に対する企業戦略アプローチをはじめとして、さまざまな議論が行われている。確かに BOP は企業戦略の革新的なアプローチとして広く認められ、発展途上国への進出モデルとして議論されているが、BOP 議論をさらに推進する立場から見ると、「利潤を上げつつ、貧困を削減する」という基本原理自体は新しくないという考え方もある³⁵⁾。特に、経営学の分野で、発展途上国における社会的課題解決を目指すビジネスの動きとして、戦略的 CSR とソーシャル・エンタープライズの領域が考えられる。以下では CSR とソーシャル・エンタープライズについての簡単なレビューをしながら BOP の議論との関連性について考察する。

(1) CSR と BOP

CSR の研究は 1950 年代にまで遡ることができる。企業市民、企業の持続的責任、企業責任、及び企業の社会成果を含む統括的な用語として広く使われている。70 年代後半に入ると、単なる慈善事業活動ではなく潜在的事業機会を基本にする理論が注目され始めた。K.Davis & R.Blomstorm の『ビジネスと社会』では、社会的問題は利益になりうるということが説かれ、多くの社会的問題は、企業の革新能力によって利益を生み出すとされた³⁶⁾。現在、専門分野としての CSR は、グローバルなビジネス競争や、市民社会と企業コントロールが増加する中で注目を浴びている³⁷⁾。

一方、CSR の重要性が高まる要素として過去十年間、社会的責任投資（SRI）がかなり増えてきたこともある³⁸⁾。さらに、専門的な CSR 関連のコンサルタントやサービス組織が増加し、CSR の実践をグローバルに制度化・調和化させることを目指して、CSR の規範、監視、監査と保証の役割が急に広がってきた。政府間組織も CSR への投資を奨励することを通じて、社会により影響を与える企業を公表し、また、その CSR の手段を公共政策として導入するケースが増えてきた。また、さまざまなアクティビストと NGO は、単に CSR を促進するだけでなく、批判的な視点から CSR の規範を形成しようとしてきた³⁹⁾。

CSR をめぐるさまざまな議論の中で「本業を通じて社会に貢献する」という戦略的 CSR が注目されはじめた。戦略的 CSR は、「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業に対してインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。戦略的 CSR の場合、「内から外への影響」と「外から内への影響」の両方が関係してくる。ここに「共

35) Landrum, 2007; Walshe et al., 2005; Kamal, 2010.

36) Keith Davis & Robert L.Blomstrom, 1975.

37) Andrew.C et al, 2008, p3-15.

38) IDEM, p249-280.

39) IDEM, p3-15.

通の価値」を実現するチャンスが眠っている⁴⁰⁾。

ポーター＝クラマーの論文「競争優位の CSR 戦略」の中でネスレの戦略ケースが挙げられているが、ネスレは小規模農家との直接取引をもとに、ミルク集荷所を設け、農民たちを研修し、高い技術を導入するという方式を通じて、「本業を通じて利益をあげる」ことにつながり、ネスレも成功し地域社会も繁栄するという関係ができています⁴¹⁾。

以上のように、CSR と BOP の関係はイコールではない。BOP ビジネスが戦略的 CSR の発展型として広がってきたと考えられる。企業が途上国において BOP 層を対象にビジネスを行いながら、現地の人々の生活改善を達成することは、ビジネスと貧困削減の両立を目指し、社会的課題の解決に貢献することである。この考え方は「本業を通じて社会に貢献する」という戦略的 CSR の延長線ではないだろうか。

(2) ソーシャル・エンタープライズと BOP

戦略的 CSR が利益を拡大化するために CSR がいかに使われるのかについて検討しているに対して、ソーシャル・エンタープライズは NGO の伝統的な仕組みの中に、収益獲得のためのビジネスモデルをいかに組み込むかについて検討している (Lounsbury & Strang, 2009)⁴²⁾。ソーシャル・エンタープライズに関しては、80 年代から 90 年代以降、新しいスタイルの企業や NPO が様々な領域で活躍し始めている。それは現在の社会経済システムにおいてローカル / グローバル・コミュニティが抱える様々な問題、特に福祉、環境、貧困、健康、コミュニティ再開発などの領域における諸問題に対して、その解決を従来のように政府・行政に依存するのではなく、またその行き詰まりを乗り越えるため、社会的企業家が新しいアイデアや方法を提示し、事業として取り組んでいこうとするものである。新しい課題に直面する中で、社会的企業家精神をもって企業または NPO などの組織を立ち上げ、新しい仕組みによって問題解決に取り組んでいる⁴³⁾。

ソーシャル・エンタープライズをめぐるさまざまな議論の中で、一般的事業とソーシャル・エンタープライズの境界はまだ明確にされていない。利益主導型組織とソーシャル・エンタープライズの間には、幅広く類似点が存在しているが、純粋営利企業はソーシャル・エンタープライズではないとオースティンたち (Austin et al.) は強く主張している⁴⁴⁾。オースティンによると、一般営利企業は新たな高成長のためのチャンスに焦点に当てているに対して、ソーシャル・エンタープライズは、社会的な役割を果たすために、多様なステークホルダーが潜在的に価値のある競争優位を解明し、組織的

40) Porter.M.E&Kramer.M.R, 2006.

41) しかしながら、持続的な競争優位で潜在的な事業チャンスを論拠とする CSR の発展は必要ではないだろうか。CSR 活動は登場してから、簡単に模倣されるかもしれないし、所有潜在能力の価値は販売優位より重要になっているという議論もあった。(McWilliams et al., 2006)

42) Kamal.M et al., 2010, p.252.

43) 谷本寛治, 『企業社会のリコンストラクション』, 2002, p.369.

44) James Austin et al., 2006.

なサポートのもとで十分なサービスを受けていない地域の基本ニーズを満たすことを目指している。

したがって、ソーシャル・エンタープライズと BOP の関係もイコールではない。BOP ビジネスはソーシャル・エンタープライズの貧困層での活動の営利バージョンであり、BOP ビジネスを行おうとすれば、必ずソーシャル・アントプレナー・シップを持つことになると考えられるだろう。

以上のように、BOP 概念は、戦略ビジネスと社会貢献の単なる融合ではない。戦略的 CSR は重要な社会的責任を論じ、企業リソースとして戦略分野で扱う。一方、ソーシャル・エンタープライズは NGO の伝統的な仕組みの中に、収益獲得のためのビジネスモデルを組み込む戦略を移植する⁴⁵⁾。BOP はビジネス分野の一つの理論として、近年注目され、発展してきた。BOP は CSR とソーシャル・エンタープライズと似ているが、イコールではない。現時点では、BOP に関する概念定義や範囲はまだ曖昧である。BOP の類型もまちまちであり、唯一最善のパターンがすべての BOP 層に適応するわけではない。以下では BOP の類型化についての所説を検討することにする。

2. BOP ベンチャーの類型化

プラハラードとハートが BOP 概念を提唱し、BOP が新たなマーケット、巨大な潜在的チャンスが眠っているとして注目してきてから 10 年が経過し、BOP をめぐる議論は「selling to the poor」から「working with the poor」へと進歩してきた。さらにカマルら (Kamal.M et al) は、「BOP 層で暮らす人々がもっと豊かな知識を学び、優れたスキルを身につければ、経済発展のために BOP 統合のレベルを上げ、貧困緩和に繋がるだろう⁴⁶⁾」と述べ、BOP ベンチャーを以下の 4 つのグループに区分している。すなわち、市場主導型、流通主導型、生産主導型、知識主導型の 4 つである。四つの類型は図表 9 のように示されている。

図表 9 BOP ベンチャーの類型

ベンチャー タイプ	市場主導型	流通主導型	生産主導型	知識主導型
BOP 構成	エンドユーザー フィードバック；市 場調査に参入	小売販売；配達	原材料生産；商品生 産	研究＆開発；特殊生 産
多国籍企業投資度	微小	低	中	高
政府の参加	規制	規制	規制 / 共創	共創
企業戦略の位置づけ	BOP バージョン 1.0	BOP プロトコル 1.0	BOP バージョン 2.0	BOP プロトコル 2.0

出所：Kamal.M et al., "Beyond the hype: Taking business strategy to the 'Bottom of the pyramid' ", *Advances in strategic management*, Volume 27, 2010, p.266. を基に筆者作成。

市場主導型は製品を売るために、BOP 層の消費者へのフィードバックによって、エンドユーザー

45) Kamal.M et al., 2010, p253.

46) Kamal.M et al., 2010, p.266.

のニーズを把握して、製品を修正する行動である。しかしながら、市場主導型は受動的に BOP 層の消費者を観察するだけで、現地の人々が直接に企業の生産チェーンに参加することは不可能である。このように BOP 層の観察行動が中心になることから、多国籍企業の投資も微小レベルに留まることになる。この段階での企業戦略は BOP バージョン 1.0 に位置づけられる。

流通主導型は現地の人々を直接に雇用し、生産チェーンに巻き込む。BOP 層の人々は現地の流通チャンネルで活躍し、小売販売・配達の仕事に従事し、企業の観察がなくても成功に繋がる。しかし流通主導型はスキルなしでも雇用され、基本的なスキルから新スキルへの転換に繋がらない。企業はわずかの投資で現地の人々を雇う。しかし、スキルがないというのは BOP での雇用が取り替えやすいことを意味する。したがって、多国籍企業の投資は低レベルに位置づけられる。この段階での企業戦略は BOP プロトコル 1.0 に位置づけられる。

生産主導型は現地の人々を原材料の供給者として雇うことである。現地の人々は既存のスキルを利用することができ、さらに彼らは企業側から技術を吸収し、従来のスキルを更新することができる。多国籍企業は現地の人々に、より効率が高いスキルを教えれば、このような投資は中レベルに位置づけられる。しかしながら、原材料生産は BOP の潜在能力の価値の最大化し、生産チェーンの知識のインセンティブ領域に達するまでまだ不十分である。この段階での企業戦略は BOP バージョン 2.0 に位置づけられる。

知識主導型はより知識のインセンティブ分野で、生産チェーンでの高付加価値を求める。例えば、研究開発、特殊生産がある。同時に、技術的な知識は多国籍企業の投資レベルを高く要求している。この段階での企業戦略は BOP プロトコル 2.0 に位置づけられる。

さらに BOP 層において、政府機能が適度に発揮すれば、BOP ビジネスの成功率が高くなると考えられる。したがって、政府がどのように参加すべきかに関しても4つグループごとに異なってくる。

市場主導型 BOP ベンチャーでは、BOP から知識を収集したが、わずかなスキルを現地に提供し、リターンを返還するという搾取的な手段としてみなされる。したがって、このレベルで現地政府は企業に最低限の現地雇用を求め、BOP を多国籍企業の生産チェーンに巻き込むような規制を行わなければならない。

流通主導型 BOP ベンチャーでは、基本的に現地の労働力を雇用するが、低賃金での搾取的な労働力を追求する可能性がある。さらに、ノースキルの雇用可能性が高いため、十分なチャンスを BOP 層に提供することができない。したがって、現地政府は企業が BOP 層での潜在能力を引き出せるように、訓練プログラムを援助する規制を行う必要がある。

生産主導型 BOP ベンチャーでは、多国籍企業はすでに現地の人々をサプライヤーとして扱い、BOP でのスキルを生かし、新スキルをつくることを行っている。この場合は現地政府が企業と協力し、安定したサプライヤーを設立するために、現地の人々への訓練とテクニクのサポートを促し、企業と現地の人々の適切な契約をする規制を行うべきである。

知識主導型 BOP ベンチャーでは、高付加価値での成功の可能性を高めるために、現地政府と企業

が相補的な関係になり、成功のために互いに協力する。

おわりに

プラハラードとハートが BOP 概念を提唱してから 10 年間、BOP をめぐる議論がさまざま行われ、BOP ビジネス戦略の焦点は「selling to the poor」から「working with the poor」へ移行し、価値共創が求められるようになった。本稿では BOP の歴史を遡り、BOP の発展経緯を説明した。今後の課題として以下二つを述べようと思う。

第一の課題は、BOP 企業戦略が従来の新興市場開発ビジネスモデルから BOP プロトコル 2.0 に完全に入れ替わるわけではないことである。BOP 層では、帝国主義なビジネスモデルが依然として存在するし、BOP バージョン 1.0, BOP プロトコル 1.0, BOP バージョン 2.0, BOP プロトコル 2.0 が共存した状態である。持続可能な発展をめざす世界に向けて企業はどのようにすれば BOP プロトコル 2.0 を実現できるのかについてさらなる実証研究が必要である。また BOP ビジネスの発展は、大企業、中堅中小企業、個人企業、NPO や NGO、政府などが積極的に連携し提携することが不可欠である。そうした連携のあり方についてさらなる研究が不可欠である。

第二の課題は、BOP 企業戦略へのアプローチが数多く存在しているが、そうしたアプローチが収斂していないことである。例えば、国際経営を基礎にしたアプローチとして新興市場開発論がある。新興国における経営資源の開発をキーワードにした展開である⁴⁷⁾。また、戦略マネジメントを基礎にしたアプローチとして信頼をキーワードにした理論がある⁴⁸⁾。また組織論からのアプローチとして組織間関係論がある。たとえば NPO/NGO との協働や共創をキーワードにした展開である。さらにマクロ政策的なアプローチとして政策的方向性をキーワードした産業政策支援がある⁴⁹⁾。ファイナンスからのアプローチとして小口投資をキーワードにしたマイクロファイナンスの議論がある。BOP 企業戦略への多様なアプローチの可能性を前提に、組織論の視点からどのように展開していくかについて考えなければならない。

参考文献：

洋雑誌：

Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker, “The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid”, World Resources Institute, 2007. (『次なる 40 億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』世界資源研究所・国際金融公社, 2007.)

47) 天野論文, 2009.

48) Peter Grootveld, 2008.

49) 経済産業省貿易経済協力局通商金融経済協力課 (編集), 『BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的可能性と官民連携』, 2010.

Bendell, Jem. "From Responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world developme", *MHCi MONTHLY FEATURE*, 2005.

<http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/from-responsibility-to-opportunity-csr-and-the-future-of-corporate-contributions-to-world-developme.html> (2010/8/15 アクセス)

Davidson, D.K. "Ethical concerns at the bottom of the pyramid: Where CSR meets BOP", *Journal of International Business Ethics*, 2 (1), 2009, 22-32.

Hahn Rüdiger. "The Ethical Rational of Business for the Poor—Integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship", *Journal of business ethics*, 84, 2009, 313-324.

Hart, S. "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, January-February, 1997. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』, 『経営戦略論』, ダイヤモンド社, 2001, p.236-264.)

Hart, S., & Christensen, C.M. "The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid", *MIT/Sloan management review*, 44 (1), 2002, 51-56.

Hart, S., & London, T. "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", *Journal of international business studies*, 35, 350-370, 2004.

Hart, S., & London, T. "Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid", *Stanford social innovation review*, summer, 2005, 28-33.

Hart, S., & Sharma, S. "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", *Academy of management executive*, 18 (1), 2004, 7-17.

Hart, S., Simanis, E., Enk, G., Duke, D., Gordon, M., Lippert, A. "Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid :A protocol for mutual value creation version 1.0", 2004.

www.bop-protocol.org (2010/8/08 アクセス)

Hart, S., & Simanis, E. "The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy second edition", *Entrepreneurship theory and practice*, January, 2008, 1-22.

www.bop-protocol.org (2010/8/08 アクセス)

Hopkins, M. "The Fortune to be Gained by CSR: Part I", *MHCi MONTHLY FEATURE*, 2005.

<http://www.mhcinternational.com/corporate-social-responsibility/publications/the-fortune-to-be-gained-by-csr-part-i.html> (2010/8/15 アクセス)

James Austin, Howard Stevenson, Jane Wei-Skillern. "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, Issue 1, January 2006, 1-22.

Jenkins Rhys. "Globalization, corporate social responsibility and poverty", *International affairs*, 81 (3), 2005, 525-540.

Kamal, M., Shahzad, A., Tricia Gregg. "Beyond the hype: Taking business strategy to the 'Bottom of the pyramid' ". *Advances in strategic management*, 27, 2010, 247-276.

Karnani, A. "Misfortune at the bottom of the Pyramid", *Greener Management International*, 51, 2005, 99-110.

Karnani,A. "Doing well by doing good-Case study: 'Fair&Lovely' Whitening Cream". *Strategic Management*, Journal, 28, 2007a, 1351-1357.

Karnani,A. "The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty", *California Management Review*, 49 (4), 2007b, 90-111.

Karnani,A. "Romanticizing the poor", *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 2009, 38-43.

Landrum.N.E "Advancing the 'base of the pyramid' debate", *Strategic Management Review*, 1 (1), 2007.

Peter Grootveld. "Strategies for the Base-of-the-Pyramid –Becoming trusted at the Base- of-the Pyramid – ", 2008.

<http://www.baseofthepyramid.nl/docs/Becoming%20trusted%20at%20the%20Base-of-the-Pyramid.pdf> (2010/9/12 アクセス)

Prahalad.C., & Allen L. Hammond., "Serving the World's Poor,Profitably", *Harvard Business Review*, September, 2002, 1-11.

Prahalad.C., & Allen L. Hammond. "Selling to the poor", *Foreign Policy*, may/june, 2004, 30-37.

Prahalad.C., & Hart.S. "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy+business* issue 26, 2002.

Prahalad.C., & Kenneth Liberthal. "The end of corporate Imperialism", *Harvard Business Review*, Jul/Aug98, Vol. 76 Issue 4, 1998,68-79.

Tom Helling. "Barriers at the bottom of the pyramid?", 2009.

http://alocontingo.com/app/download/1912049504/Barriers+at+the+Bottom+of+the+Pyramid_.pdf (2010/8/10 アクセス)

Walsh,J.P., Kress,J.C., Beyerchen,K.W. "Book review essay: Promises and perils at the bottom of the pyramid", *Administrative science quarterly*, 50 (3) ,473-482,2005.

François Perrot : Understanding diversity in corporate strategies at the base of the pyramid.

www.economie.polytechnique.edu/.../com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw? (2010/9/7 アクセス)

洋書：

Andrew.Crane, Dirk Matten and Laura J. Spence,*Corporate Social Responsibility–Readings and cases in a global context*, Routledge, 2008.

Andrew Crane, Abigail Mc Williams, Dirk Matten, Jeremy Moon, Donald Siegel, "The corporate social responsibility agenda",*The oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford, 2008, p3-15.

Prahalad.C, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*,Wharton School Publishing,2004.

スカイライト コンサルティング訳,『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』, 英治出版, 2005.

スカイライト コンサルティング訳,『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略 [増補改訂版]』, 英治出版, 2010.

Keith Davis&Robert L.Blomstrom. *Business and society: Environment and responsibility*. McGraw-Hill.,1975.

Hart.S.『Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity』, Wharton School Publishing, 2007.

石原薫訳,『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』, 英治出版, 2008.

和雑誌：

天野論文,「新興国市場戦略論の分析視角—経営資源を中心とする関係論の考察—」『JBIC 国際調査室報』, 第3号, 69-87, 2009.

国際協力機構 (JICA),「開発途上国における社会企業および CSR 活動—JICA 事業との連携」, 2008.

[http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/field/pdf/200809_sec_00.pdf#search='開発途上国における社会企業および CSR 活動—JICA 事業との連携'](http://www.jica.go.jp/jica-ri/publication/archives/jica/field/pdf/200809_sec_00.pdf#search='開発途上国における社会企業およびCSR活動—JICA事業との連携') (2010 年 9 月 12 日アクセス)

国際協力機構 (JICA),「本邦企業の BOP ビジネスと ODA 連携に係る調査研究報告書」, 2010.

<http://lvzopac.jica.go.jp/external/library?func=function.opacsch.mmdsp&view=view.opacsch.mmindex&shoshisbt=1&shoshino=0000253158&volno=0000000000&filename=11996709.pdf&seqno=1> (2010 年 9 月 12 日アクセス)

菅原秀幸,「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ 日本企業の可能性 (上)」,『世界経済評論』, 5/6 号, 2010, 56-66.

菅原秀幸,「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ 日本企業の可能性 (下)」,『世界経済評論』, 7/8 号, 2010, 76-82.

高山丈二,「企業収益の確保と社会課題の解決—BOP ビジネスの取り組み—」,『レファレンス』, 6 月号, 2010, 27-48.

長坂寿久,「BOP ビジネスと NGO — CSR = 企業と NGO の新しい関係 (その 3) —」, 季刊『国際貿易と投資』, Summer NO. 80.51, 2010.

和書：

谷本寛治,『企業社会のリコンストラクション』, 千倉書房, 2002..

経済産業省貿易経済協力局通商金融経済協力課 (編集),『BOP ビジネスのフロンティア—途上国市場の潜在的可能性と官民連携』, 経済産業調査会, 2010.

A Review and Perspective of BOP : The Developmental Path of Corporate Strategies at BOP

JIAJIE CAO

ABSTRACT

This paper attempts to give a literature review of the pioneering research on BOP (Bottom/Base of the pyramid). BOP theories were first presented by C.K. Prahalad and S.L. Hart (2002). They argued that multi-national companies (MNCs) should not ignore these traditionally overlooked people, collectively dubbed the “BOP”, because of their considerable combined purchasing power. Then C.K. Prahalad (2004) expanded the BOP concept around the world. He suggested eradicating poverty through “selling to the poor”. This was to be the corporate strategy which would result in profits for MNCs while simultaneously alleviating global poverty. However, many scholars criticized this strategy. Due to that, another supporter S.L. Hart reformed the slogan “selling to the poor” to “working with the poor” in 2007. That change was written about as the shift from BOP vision 1.0 to BOP vision 2.0.

This paper looks back to BOP’s origins, illustrating why the BOP class exists, how BOP was born, the debates concerning BOP, and the development of BOP business strategy. Further, it upholds the argument for comparing BOP with CSR and social enterprise, and ends by introducing a typology of BOP ventures.

